GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DO SETOR PÚBLICO: CARACTERÍSTICAS E DIFICULDADES PARA SUA IMPLANTAÇÃO.

Rose Mary Juliano Longo

Waldomiro Vergueiro

Resumo

Este artigo tece uma reflexão sobre as perspectivas e dificuldades de implantação do modelo de gestão pela qualidade total em unidades de informação. Discorre sobre a importância de se perceber as organizações dentro de uma visão integrada para garantir o processo de melhoria contínua em busca da excelência. Discute também as questões de motivação, de mudança de paradigmas e as barreiras mentais e organizacionais que afetam o desempenho das pessoas nos serviços de informação.

Palavras-chave
Gestão da Qualidade Total; Serviços de Informação; Mudança de Paradigmas; Motivação; Empowerment.

QUALITY MANAGEMENT OF INFORMATION IN PUBLIC SELECTOR: CHARACTERISTICS AND DIFFICULTIES FOR IMPLANTATION

Abstract

This paper reflects on the difficulties and perspectives of starting a process of total quality management in information units. It discusses the value of perceiving organizations as an integrated system in order to guarantee their continuous improvement in the search for excellence. It borders on questions of motivation, change of paradigms, and on the mental and organizational barriers that affect the performance of people in information units.

KeyWords

Total Quality Management; Information Services; Changes of Paradigms; Motivation; Empowerment.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de se adaptar à nova realidade mundial de competitividade e qualidade tem levado as organizações a repensar quais os fatores que efetivamente garantem a excelência na prestação dos seus serviços. A visão estratégica de seus negócios, os modelos gerenciais adotados e a qualidade de seu patrimônio humano passam a ser encarados como diferenciais competitivos para a longevidade das organizações.

No Brasil, as organizações vêm enfrentando um de seus maiores desafios: acompanhar as transformações gerenciais necessárias à garantia de sua sobrevivência numa sociedade cada vez mais competitiva, onde os consumidores ou usuários se apresentam cada vez mais conscientes de sua importância e mais exigentes quanto a qualidade no atendimento às suas necessidades.

Nesse contexto, os serviços de informação, estejam eles atuando na área governamental ou privada, não passam ao largo de todas as tendências mundiais. Muito pelo contrário, acabam inclusive sendo destacados, tanto de maneira positiva, quando encarados como elementos essenciais ao processo de globalização, como de forma negativa, quando tomados como exemplos de uma era em extinção. Popularmente, tornou-se já motivo para anedotas – inclusive entre os próprios profissionais de informação - encarar as tradicionais bibliotecas como dinossauros incapazes de suportar as avassaladoras mudanças climáticas dos tempos vindouros.

Ainda que se deva reconhecer um fundo de verdade nessas imagens apocalípticas, é importante também deplorar o exagero com que muitas vezes elas são destacadas na mídia. Além disso, ao invés de apenas enfatizar as ameaças, talvez seja mais produtivo identificar as novas oportunidades propiciadas por um ambiente em constante transformação e, ao mesmo tempo, buscar incorporar atitudes gerenciais que permitam respostas mais condizentes a essa realidade. Nesse sentido, é também especialmente necessário entender o que pode representar, para a adoção desse novo modelo gerencial, a subordinação de um serviço de informação ao setor público ou à iniciativa privada.

Por suas características de adaptabilidade e transformação, a Gestão da Qualidade pode representar uma alternativa viável para que os serviços de informação ofereçam resposta apropriada às exigências de um

novo tempo, considerando principalmente as características de um país em desenvolvimento e as implicações àqueles serviços situados na esfera da administração pública. Este artigo busca refletir sobre as perspectivas e dificuldades para essa tarefa, almejando oferecer alguns encaminhamentos possíveis aos profissionais da informação em cargos gerenciais.

2 A GESTÃO DA QUALIDADE COMO MODELO GERENCIAL

O modelo de Gestão da Qualidade tem como objetivo primordial a sobrevivência das organizações a partir da satisfação total dos clientes. A abertura do mercado, a globalização da economia e o aumento da competitividade obrigam as organizações a se tornarem cada vez melhores, garantindo, assim, seu lugar no futuro. Dentro desse modelo, a sobrevivência das organizações só pode ser obtida se conseguirem efetivamente garantir a satisfação total de seus clientes e/ou usuários através da prestação de bens e serviços que atendam às suas necessidades e, de preferência, excedam suas expectativas relacionadas aos bens e serviços recebidos. Nesse sentido, satisfação total não é uma questão de gostar da qualidade intrínseca do serviço prestado, ou de se sentir tranqüilo com relação ao preço pago pelo produto, ou ainda receber um atendimento gentil por parte dos prestadores dos serviços. Satisfação total implica em ser atendido com garantia de qualidade total.

A Gestão da Qualidade apresenta-se como uma filosofia gerencial orientada para a reestruturação das organizações, tendo como pontos básicos:

a) o foco no cliente;
b) o trabalho em equipe por toda a organização;
c) a tomada de decisões com base em fatos e dados;
d) a busca constante da solução de problemas; e
e) a diminuição ou eliminação de erros. (AGUAYO, 1993; DEMING, 1990).

Estes pontos básicos pressupõem a necessidade de mudanças de atitudes e de comportamento dentro das organizações e objetivam o comprometimento com o desempenho, a procura do autocontrole e o aprimoramento contínuo dos processos. Organizações que vêm adotando esse modelo gerencial estão descobrindo benefícios no curto, médio e longo prazos, principalmente quanto a mudanças na

relação com o patrimônio humano da organização, tais como:

a) pessoas relacionando-se melhor consigo mesmas e com o seu trabalho;
b) funcionários mais orgulhosos daquilo que fazem;
c) relacionamento mais aberto entre as pessoas na organização;
d) dirigentes sentindo-se menos isolados;
e) aumento da produtividade à proporção que os processos passam a ser melhorados de maneira contínua;
f) surgimento de maiores oportunidades de crescimento pessoal e profissional, juntamente com o orgulho e satisfação de melhorar cada dia mais e ajudar outras pessoas a fazerem o mesmo.

No entanto, mais do que um programa de modernização, a Gestão da Qualidade deve ser entendida como uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, onde o benefício comum é superior ao de uma das partes. Essa característica implica oferecer produtos e serviços em conformidade com as seis dimensões da Qualidade, como segue:

a) a qualidade intrínseca - implica oferecer produtos e serviços nas especificações exigidas para o objetivo ao qual se destinam;
b) o custo - a oferta de um produto ou serviço a um custo compatível, tanto para a organização como para o cliente;
c) o atendimento - o cumprimento dos parâmetros - local, prazo e quantidade corretos para a satisfação do cliente;
d) o moral de funcionários, clientes internos das organizações – a criação e manutenção de condições adequadas de trabalho, que permitam aos prestadores sentirem-se orgulhosos com as atividades que desempenham;
e) a segurança - tanto para os clientes externos que recebem o produto ou o serviço como para os funcionários da organização;
f) a ética - regras de conduta e valores que norteiam as relações de trabalho. (AGUAYO, 1993; DEMING, 1990; LONGO, 1996b).

Manter funcionários competentes e motivados para colaborar com o sucesso da organização tem-se revelado um dos pontos cruciais dessa revolução pela qualidade. As seis dimensões refletem a

preocupação com a satisfação do cliente externo, foco central da Gestão da Qualidade, sem contudo deixar de voltar-se para a garantia de melhores condições de trabalho para o cliente interno da organização. Segundo os princípios dessa filosofia gerencial, não pode haver cliente externo satisfeito, sem que os clientes internos da organização vejam também reconhecidas e satisfeitas as suas necessidades e expectativas (ALBRECHT, 1994a, 1994b). Nesse contexto, a revolução pela qualidade tem como pressuposto satisfazer e encantar clientes externos e internos como pré-requisitos à sobrevivência e ao fortalecimento das organizações modernas.

Por outro lado, enquanto modelo gerencial, a gestão da qualidade pressupõe algumas premissas básicas para a sua efetiva implementação. Essas premissas vão englobar tanto a existência de uma liderança forte, comprometida e firmemente decidida a mudar o modo de gerir a organização, como, também, a qualidade das organizações como função direta da qualidade do patrimônio humano disponível, visto que instalações fisicas e equipamentos, por mais sofisticados que sejam, não funcionam independentes das mãos que os operam.

Essas premissas são válidas para todas as áreas, mas são especialmente cruciais no setor público. Tudo parece indicar que nesse setor, especialmente naquelas instituições onde ainda imperam velhos padrões de comportamento - como a tendência ao imobilismo e à desmotivação para o trabalho, o descaso para com a qualidade no atendimento ao público e o descomprometimento com a organização -, requer maior empenho por parte dos dirigentes, bem como dos próprios funcionários, para uma mudança efetiva dos paradigmas gerenciais vigentes.

3 APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Apesar da Gestão da Qualidade ter se originado na indústria de manufatura, principalmente pela aplicação das idéias de Deming e Juran no território japonês do pós-guerra, sua aplicacão à área de serviços tem-se intensificado nos últimos anos, evidenciando que a utilização dos conceitos da qualidade em todas as atividades humanas já faz parte de um consenso geral entre autores e empresários.

No que diz respeito especificamente à aplicação dos conceitos e propostas de Gestão da Qualidade em serviços de

informação, já se pode verificar que um número crescente de iniciativas vem sendo desencadeado e a discussão dessa temática começa a ser encontrada com muito mais freqüência na literatura especializada internacional (BROPHY, COULLING, 1996; CUNDARI; STUTZ, 1995; HERNON, 1995; JOHANNSEN, 1996; KINNELL, 1995; SAINT CLAIR, 1996; THAPISA; GAMINI, 1999) e nacional (VALLS; VERGUEIRO, 1998; VERGUEIRO, 2001). Os últimos anos, inclusive, não têm demonstrado qualquer tendência a diminuição de iniciativas nesse sentido.

Este interesse pela aplicação da Gestão da Qualidade em serviços de informação é de fácil explicação: muitas dessas questões encontram fácil ressonância nesse meio por não se constituírem em preocupações absolutamente novas para os profissionais da informação. (WHITEHALL, 1992). De uma maneira ou de outra, padrões de desempenho, estudos de uso e de usuários, avaliação de coleções, avaliação da recuperação da informação em bases de dados, etc. constituem diferentes enfoques visando avaliar tanto a qualidade dos serviços como o cumprimento dos objetivos institucionalmente estabelecidos para os serviços de informação.

Em geral as iniciativas acima constituem apenas aplicações parciais e localizadas de preocupações que encontram equivalente nas propostas da Gestão da Qualidade. A plena aplicação desta filosofia gerencial aos serviços de informação depende, no entanto, de uma preocupação mais ampla, que vai abranger a visão sistêmica das organizações, a adoção de políticas para motivação das pessoas e a mudança dos paradigmas organizacionais.

3.1 VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES

Pode-se melhor descrever a integralidade de uma organização que busca a excelência na prestação de seus serviços através do aperfeiçoamento contínuo, como um triângulo inserido numa perspectiva sistêmica, composto dos seguintes vértices:

- o primeiro vértice determina a Visão Estratégica da organização, ou seja, O QUE fazer - seu rumo, sua visão de futuro, sua missão, seu negócio e seus valores e objetivos. Tem a ver com a razão de ser da Organização.
- o segundo vértice indica COMO fazer com que a organização atinja

seus objetivos cumprindo sua razão de ser, mediante uma filosofia gerencial eficiente e eficaz, a Gestão da Qualidade, que tem como método o ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act), garantindo, assim, que todas as atividades da organização serão cuidadosamente planejadas (P), executadas (D), verificadas e avaliadas (C), e que atitudes corretivas (A) serão tomadas, quando necessário. (DEMING, 1990).

- o terceiro vértice indica QUEM efetivamente faz com que a organização funcione, opere, tenha vida, isto é, seu maior e melhor investimento - o Patrimônio Humano. A filosofia da Gestão da Qualidade pressupõe o envolvimento e a participação de todos os indivíduos que compõem a organização. (LONGO, 1996a).
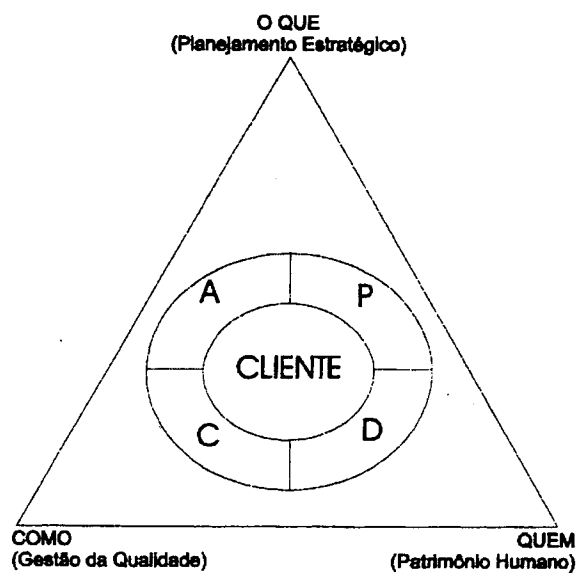
Figura 1: Visão Holística das Organizações
Fonte: Longo, 1996a

Serviços de informação, sejam eles ligados a empresas públicas ou privadas, não podem ser percebidos como isolados do contexto socio-econômico-cultural que os rodeiam. É fundamental ter a consciência plena dos fatores exógenos e endógenos que podem representar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, com as quais os serviços de informação terão que lidar se quiserem sobreviver no mundo competitivo de hoje. Dentro dessa visão sistêmica, a atenção plena aos três vértices do triângulo acima é indispensável se se deseja inserir o serviço de informação em um contexto socio-econômico-cultural adequado.

3.2 A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS

O centro do triângulo descreve um dos principais fundamentos da Gestão da Qualidade, que é o foco no cliente. Por cliente, entenda-se o cliente externo - aquele que recebe os bens e serviços da organização, mas que não depende diretamente dela - e o cliente interno - aquele que produz os bens e serviços disponibilizados pelo serviço de informação e compõe o seu patrimônio humano. Como mencionado, a garantia de sobrevivência das organizações encontra-se na satisfação total de seus clientes. Assim, aos serviços de informação é de capital importância satisfazer totalmente tanto seus clientes externos como, também, os internos, pois pessoas insatisfeitas com suas condições e ambiente de trabalho, com pouca valorização profissional e com baixa auto-estima não têm condições de gerar bens e serviços de informação que atendam às necessidades e excedam às expectativas dos clientes externos.

Fica claro, portanto, que aqueles serviços de informação que desejem primar pela excelência dos serviços que prestam têm que se preocupar com a valorização do ser humano que os compõem, considerando-os como ativo valioso, essencial para a garantia de sucesso da filosofia gerencial. Embora o comprometimento efetivo da alta administração seja indispensável à mudança de postura gerencial, a implantação da Gestão da Qualidade não se faz sem a participação e o comprometimento de todos os funcionários.

Além do foco no cliente, a Gestão da Qualidade tem também como fundamento o trabalho em equipe por toda a organização. Isso implica na mudança de postura gerencial e uma forma moderna de alcançar o sucesso, visto que se considera, como essencial, a participação e o envolvimento de todas as pessoas na consecução dos objetívos e metas da organização. Esse modelo de gestão exige, portanto, profundas mudanças de atitudes e de comportamento, objetivando o comprometimento com o desempenho e com os resultados, o aperfeiçoamento do autocontrole e a melhoria contínua dos processos organizacionais, que só ocorrerão com a efetiva participação de todos os seres humanos da organização.

O desenvolvimento e o aperfeiçoamento do patrimônio humano de qualquer serviço de informação passa por uma política efetiva de capacitação e treinamento de

todos os indivíduos, política essa que deve ser entendida como investimento de curto, médio e longo prazos. A administração dos serviços de informação, em consonância com a organização maior a que estão subordinados, deve dar a devida importância ao crescimento do ser humano e à melhoria de suas condições de trabalho. O engajamento da gerência nessa política de capacitação e treinamento é imprescindível para que as pessoas percebam o comprometimento efetivo da liderança na condução do processo de mudança, não apenas dos processos organizacionais, mas, principalmente, da cultura organizacional.

Por outro lado, é importante salientar que a compreensão clara do nível de motivação (ou desmotivação) das pessoas no trabalho só se dá a partir de um diagnóstico efetivo das relações de trabalho. Assim, é fundamental que a gerência do serviço de informação realize um diagnóstico organizacional que mapeie as relações de poder, formais e informais, que ditam os padrões de comportamento existentes, e, ao mesmo tempo, elabore um inventário motivacional que ajude a determinar os fatores de satisfação e de insatisfação no trabalho, indicando áreas de conflito que precisam ser atacadas para que o potencial do patrimônio humano disponível possa ser plenamente utilizado. A partir de uma análise efetiva desses dois diagnósticos, linhas de atuação devem ser definidas e colocadas em prática para que as pessoas desenvolvam seu potencial criativo e se tornem mais comprometidas com o trabalho. Essas linhas de atuação, em geral, passam por cinco áreas estratégicas imprescindíveis a qualquer tentativa de mudança de cultura organizacional: educação, desenvolvimento gerencial, criação de um sistema de recompensas, comunicação interna e marketing social.

Em relação à motivação, deve-se ter claro que ela ocorre quando todos os indivíduos têm clareza das metas e objetivos da organização onde trabalham e conseguem perceber como sua atividade específica agrega valor e contribui para que essas metas e objetivos sejam atingidos. Quando tal acontece, eles se sentem mais interessados e responsáveis pelo resultado de suas ações e procuram trabalhar de maneira mais eficiente. Outros fatores importantes para a motivação do patrimônio humano têm a ver com a percepção das pessoas sobre seu valor intrínseco para a alta administração. Nesse sentido, o ser humano sente-se valorizado

quando a ele são conferidos os seguintes "poderes":

- **responsabilidade**: definição clara das responsabilidades inerentes à sua função e relação dessas responsabilidades às metas e objetivos da organização.
- **autoridade**: delegação de autoridade em proporção equivalente à responsabilidade de sua função, gerando, com isso, orgulho pelo trabalho e melhoria de sua auto-estima.
- **padrões de excelência**: estabelecimento de padrões realistas de qualidade, quantidade, custo e tempo para cada função, permitindo que o funcionário atinja seu potencial pleno.
- **treinamento e desenvolvimento**: adoção do treinamento como um processo contínuo e prioritário, integrado às necessidades da equipe e capaz de proporcionar-lhe a confiança necessária para que atinja os padrões de excelência almejados.
- **conhecimento e informação**: incentivo à busca de novas informações e fornecimento de todas as informações necessárias para a tomada de decisões adequadas e sensatas, não se omitindo informações por preocupações com uma eventual perda de poder.
- ***feedback***: orientação freqüente às pessoas quanto ao seu desempenho e avaliação tanto do desempenho negativo quanto do positivo. Escolha do momento adequado para dar o *feedback*.
- **reconhecimento**: Reconhecimento das pessoas como indivíduos e membros do grupo, através de elogios, avaliação de desempenho, e maior autoridade, fazendo com que se sintam vencedoras. Aumento da auto-estima e incentivo para dar o melhor de si.
- **confiança**: construção do alicerçe para uma relação de confiança, acreditando que as pessoas são basicamente bem intencionadas. Demonstração de confiança a partir da delegação de tarefas importantes e de autoridade, bem como garantindo que os funcionários interajam com superiores hierárquicos.
- **permissão para errar**: conscientização de que ocorrência de um eventual fracasso deve ser vista como uma experiência

positiva, ou seja, uma oportunidade de aprendizagem. Oferecimento de diretrizes para minimizar os erros. Incentivo e recompensa ao risco e penalização à inatividade e à indecisão.

- **respeito**: garantia de orientação, com o oferecimento dos recursos necessários e transmissão das informações nas horas certas. Respeito ao tempo de cada funcionário, não usurpando da autoridade e procurando formas de facilitar o trabalho. Sintonia com as necessidades de cada um, ouvindo-os e dando-lhes o retorno adequado. Respeito à privacidade. Direito de expressar os sentimentos. Reconhecimento das dificuldades e respeito às obrigações pessoais.

3.3 PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS

A vertente técnica da Gestão da Qualidade é profundamente simples, pois tem, como método básico, o ciclo PDCA. A utilização da Metodologia de Identificação, Análise e Solução de Problemas (MIASP) e das ferramentas da qualidade, o gerenciamento das diretrizes e das rotinas diárias e a padronização não trazem dificuldade específica para qualquer dos níveis hierárquicos dos serviços de informação, estejam eles subordinados a organizações públicas ou privadas. No entanto, a maioria das instituições, independente de sua natureza jurídica, enfrenta vários obstáculos quando decide implantar a Gestão da Qualidade. Estes obstáculos estão dìretamente relacionados às crenças existentes sobre como se deve gerenciar uma organização.

Desde o início do século, as várias teorias de administração geraram paradigmas que ficaram impressos nas mentes dos dirigentes com relação ao seu papel e a como gerir para ter sucesso. O "pai da administração científica", F.W. Taylor, demonstrando que assim como existe uma melhor máquina para o trabalho também existem melhores maneiras das pessoas executarem suas tarefas, tinha, certamente, como objetivo a eficiência técnica, embora lançando uma primeira semente sobre a existência do elemento humano, até então negligenciado. Embora Taylor tenha procurado organizar as divisões de trabalho nas empresas, ele continuou reforçando a crença de que o conhecimento está centrado nas "cabeças dos dirigentes" e é passado para as "mãos dos trabalhadores" em termos de distribuição de tarefas a serem cumpridas

sob constante supervisão e controle (CHIAVENATO, 1993).

Já na segunda metade do século 20, McGregor definiu as teorias X e Y que discorrem suas crenças sobre o comportamento humano nas organizações. A teoria X defende que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e tentará evitar o trabalho sempre que possível. As pessoas são relativamente egoístas, indiferentes às necessidades da organização e resistentes à mudança. Têm pouca ambição e evitarão a responsabilidade a todo custo. Sendo assim, só trabalharão sob um rígido sistema de controle, ameaça e fiscalização. A teoria Y implica uma abordagem mais suave, pois acredita que as pessoas não nasceram preguiçosas. Qualquer evidência de que agem assim é o resultado de suas experiências nas organizações. Elas exercerão o autodirecionamento e o autocontrole a serviço dos objetivos com os quais estiverem comprometidas. O papel do gerente é promover um ambiente no qual o potencial das pessoas possa ser liberado para o trabalho. (CHIAVENATO, 1993).

As várias teorias de administração produziram o rígido sistema de controle e fiscalização ainda vigente nos dias de hoje, além da centralização das tomadas de decisão na esfera gerencial, visto que os outros seres humanos das organizações não são percebidos como tendo nem capacidade nem competência para tal. São essas crenças e paradigmas que dificultam a mudança para o modelo gerencial da qualidade.

Mudar os paradigmas vigentes em um serviço de informação não é tarefa fácil, pois, tal como acontece em todas as esferas de atividade, implica em mudanças de crenças, valores e atitudes que vêm permeando a organização por várias décadas. Nesse sentido, o papel da liderança do serviço é fundamental para a implantação da Gestão da Qualidade. Sem uma liderança firme, ela não pode ocorrer, já que o gerente do serviço deve estar verdadeiramente comprometido com o processo de mudança e não, apenas, envolvido superficialmente - ou seja: deixando acontecer, colocando-se à margem do processo, etc.

A gerência precisa trabalhar incansavelmente na consecução dos objetivos estratégicos do serviço, subordinando suas ações aos princípios, conceitos, fundamentos e técnicas da Gestão da Qualidade. Nesse sentido, é

importante substituir o medo e a insegurança pela administração de conflitos em um ambiente de liberdade profissional. Os paradigmas antigos devem ser modificados, sendo a gestão participativa e a delegação, atreladas ao correto gerenciamento de processos, condições essenciais para o sucesso dessa empreitada.

4 BARREIRAS MENTAIS E ORGANIZACIONAIS QUE AFETAM O DESEMPENHO NOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

A natureza humana tende a ser conservadora e oferece resistência quando se muda o paradigma no qual opera. Qualquer mudança é sempre difícil, pois em geral mexe com o *status quo*, com o imobilismo, com o conformismo e com os privilégios. No caso da Gestão da Qualidade esta questão é ainda mais problemática, pois, como se trata de uma mudança profunda, radical mesmo, na organização, sua implantação enfrenta várias barreiras. Trata-se muito mais de uma revolução, e não apenas de uma mudança cosmética. E essa é uma transformação muitas vezes dolorosa e difícil, que deve ser feita com método, e não apenas com apelo à boa vontade das pessoas. Não há lugar para exortações, quase sempre vazias, e a ênfase deve recair naquilo que Deming chamou de Saber Profundo: um conhecimento, nem que seja parcial, da teoria dos sistemas, da teoria da variabilidade, da teoria do conhecimento e da psicologia. (DEMING, 1990). É a feliz conjunção desses aspectos que garantirá o êxito na implantação da Gestão da Qualidade.

Várias barreiras mentais podem afetar a qualidade. Algumas das mais importantes consistem em acreditar que qualidade é sinônimo de luxo, ou que custa muito dinheiro, sendo, portanto, algo desnecessário ante o momento de crise por que passa a sociedade. Barreiras como o medo de não estarem aptos para o processo que se inicia, ou o desconhecimento do que essa mudança representará em suas vidas, ou, ainda, a descrença efetiva na proposta da alta administração das organizações, são muito comuns quando não há clareza do que a opção pelo modelo gerencial da Qualidade pode representar.

Outra barreira que tende a influenciar negativamente as pessoas é centrar o foco das ações no "chefe", em vez de preocupar-se com os clientes do serviço. Quando se perde o foco no cliente, existe o sério risco de se perder também o controle dos processos e, conseqüentemente,

distanciar-se dos objetivos expressos em sua visão estratégica, perdendo, assim, uma credibilidade muitas vezes duramente conquistada. O fato do cliente não reclamar imediatamente não significa que ele esteja satisfeito com os bens e serviços produzidos. Dados estatísticos comprovam que apenas 11% de todos os clientes insatisfeitos reclamam, mas que cada cliente insatisfeito conta para, pelo menos, mais oito pessoas o que se passou com eles, enquanto cada cliente satisfeito conta para, apenas, mais duas ou três pessoas. (PETERS; AUSTIN, 1994; ALBRECHT, 1994a). A atenção plena às necessidades e expectativas dos clientes é a única garantia de sucesso de qualquer organização.

No entanto, a maior barreira à implantação da Gestão da Qualidade parece ser a mudança dos paradigmas gerenciais vigentes. Essa barreira atua em todos os níveis organizacionais:

- na **alta administração**, porque esta tem que mudar seu *modus operandi* e aprender a gerir participativamente, delegando competências e responsabilidades e, principalmente, respaldando as ações delegadas a seus subordinados.
- na **média gerência**, porque esta, à primeira vista, tem a sensação que está perdendo o controle da situação e sente seu poder diminuído, encontrando dificuldades para assumir o papel de liderança, com funções claras de estimular e incentivar a criatividade dos funcionários, passando a contar com a ajuda de todos no aperfeiçoamento contínuo dos processos.
- nos **demais funcionários**, ou seja, a base da pirâmide organizacional, que, em geral, são os menos resistentes à mudança, porque, aparentemente, são os que têm menos a perder. No entanto, precisam ser sensibilizados adequadamente para esse processo, pois suas resistências passam pelo medo de não estarem aptos para os novos papéis que lhes serão atribuídos, pelo desconhecimento do que realmente representa a nova opção, gerando o medo de perder o emprego, a incerteza em relação ao futuro e a insegurança no que concerne às consequências das mudanças.

Já as barreiras organizacionais que afetam a implantação da Gestão da Qualidade que dizem mais diretamente respeito à motivação do patrimônio humano das organizações vão incluir:

- falta de um planejamento estratégico;
- falta de um plano de cargos e salários condizente com as funções desempenhadas;
- falta de um sistema de recompensas;
- falta de uma política de desenvolvimento do patrimônio humano, incluíndo treinamento e capacitação;
- excesso de burocracia e centralização na tomada de decisões;
- excesso de reuniões improdutivas; e
- sistemas clientelistas.

Implantar com sucesso a Gestão da Qualidade em serviços de informação significa entender as barreiras e os conflitos gerados e aprender a gerenciá-los de forma eficiente e eficaz, procurando reduzir a ansiedade dos seres humanos e conduzindo-os a um processo de melhoria contínua. As pessoas têm que estar convencidas - e não ser obrigadas a acreditar -, que esse tipo de gestão implicará em vantagens pessoais (e para a organização) apreciáveis. Acima de tudo, essas vantagens são traduzidas em crescimento pessoal.

5 SETOR PÚBLICO VERSUS SETOR PRIVADO: IMPLICAÇÕES PARA OS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

É comum achar que a implantação da Gestão da Qualidade é muito fácil no setor privado e quase impossível no setor público. No entanto, esse ponto de vista implica em acreditar que os seres humanos empregados dentro do setor privado são *intrínsecamente* diferentes dos seres humanos empregados pelo setor público. Esse tipo de afirmação é, sem dúvida, bastante arriscado de ser feito, além de representar um acinte para todos os envolvidos na administração pública, caso de parte significativa dos profissionais dos serviços de informação.

Não se quer dizer, com isso, que não existam diferenças entre os dois setores, as mais conhecidas e comuns sendo a autonomia de gestão administrativa e financeira, a menor incidência de descontinuidade administrativa e o menor índice de ingerência política no setor privado. Por outro lado, a administração

pública em geral – e a brasileira, em particular -, tem, como elementos modeladores de seu perfil, o centralismo, o formalismo e a desconfiança, fomentando, assim, um distanciamento claro da sociedade e fazendo com que o governo acumule um excesso de poder. O preço político dessa situação é geralmente muito alto: ao assumir toda a autoridade, o governo assume, automaticamente, a responsabilidade por tudo que acontece, ampliando assim o distanciamento do cidadão para com a coisa pública, gerando seu descompromisso e desmotivação. (CARR; LITTMAN, 1992).

A mudança para o modelo gerencial da qualidade no setor público enfrenta, além de todas as barreiras já mencionadas, várias outras dificuldades, tais como:

- ausência de diretrizes de médio e longo prazos;
- clientelismo e descompromisso;
- rotatividade de pessoal e descontinuidade administrativa;
- intervenções sobre estruturas e não sobre processos;
- definições não operacionais de problemas; e
- ausência de fatos e dados que orientem objetivamente as ações.

Evidentemente, a abertura do mercado, a globalização da economia, os adventos tecnológicos e a chegada do novo século exigem a redefinição do papel do Estado na sociedade. As características do novo paradigma para o setor de serviços – e, especialmente, para os serviços de informação -, fazem aflorar a necessidade de uma nova filosofia gerencial, essencialmente participativa, buscando a excelência por toda a organização e entendendo a importância fundamental da valorização contínua do ser humano.

No entanto, apesar da clareza quanto à importância da valorização contínua do ser humano nas organizações ligadas ao setor público, esta não é uma tarefa das mais fáceis. Questões como a necessidade de existência de um planejamento estratégico com diretrizes claras, visão de futuro, missão, valores e objetivos de longo prazo nas organizações, uma liderança forte disposta a mudar seu modo de gerir a organização, a partir de sua mudança interna sobre os paradigmas gerenciais vigentes, são elementos que dificultam a aplicação dos preceitos da Gestão da Qualidade no setor público. A elas aliam-se as questões políticas mais amplas já mencionadas, isto é, a descontinuidade administrativa, a ingerência política, o

clientelismo, o fisiologismo, a inexistência de mecanismos eficientes de recompensas e punições, etc., que regem o setor público brasileiro. Em conjunto, todos esses elementos fazem com que garantir profissionais motivados, comprometidos e sentindo-se parceiros e co-responsáveis pela coisa pública, dando o melhor de si e recebendo o melhor da organização para que haja excelência nos serviços prestados e garantia de satisfação total dos clientes internos e externos constitua tarefa das mais hercúleas.

Por outro lado, mesmo supondo que todas as pré-condições para o sucesso na mudança de modelo gerencial nos serviços de informação ligados ao setor público estivessem equacionadas, ainda assim o sucesso da implantação do novo modelo não poderia ser totalmente garantido. Não se pode esquecer que o sucesso, assim como o fracasso, é volátil. O tempo é inexorável e, se o esforço e a dedicação não forem constantes, não há programa de mudanças tão profundas, como é o caso da Gestão da Qualidade, que resistam ao tempo. Além disso, não se pode correr o risco da ingenuidade e afirmar que apenas pela motivação do ser humano pode-se garantir o sucesso desse processo. O ponto crucial da questão, ainda não suficientemente equacionado, é entender o porque as pessoas agem da forma como agem. Existe uma variável - PODER - que é, ao mesmo tempo, localizado, difuso e estrutural, e que foge ao nosso controle. A centralidade do ser humano nesse processo de mudança não elimina a interdependência que existe entre o ser humano e os outros elementos fundamentais dessa questão. Ademais, não se pode esquecer que o pleno exercício da cidadania, através da reinvindicação de direitos e do cumprimento de deveres, ainda se encontra na fase da infância, as pessoas não tendo ainda suficiente clareza sobre o que esse exercício realmente significa em suas ações rotineiras, pessoais ou profissionais.

Assim, falar do ser humano é referir-se, também, às organizações, à cultura organizacional e à necessidade de mudanças organizacionais cruciais, complexas, e difíceis. O modelo gerencial da qualidade, em si mesmo, não leva à mudança organizacional. São os três vértices do triângulo da qualidade (visão estratégica, modelo gerencial, e patrimônio humano) que, através do aperfeiçoamento contínuo e conjunto, podem conduzir a um processo eficaz de mudança. O ser

humano, apesar de fundamental, não é o único elemento essencial para a mudança.

O fato de se reconhecer a centralidade do ser humano nesse processo desloca o foco de algo igualmente importante, que é: como gerenciar a mudança nos serviços de informação de organizações do setor público? Para esse efetivo gerenciamento, precisa-se conhecer a cultura da organização, os valores que a regem, além de entender a organização em seus pontos macro. Pode-se gerenciar mudanças tão e somente naquilo que se tem governabilidade. O que foge ao controle dos responsáveis pelo serviço de informação, não pode ser tocado. Assim, é necessário, no momento atual, contentar-se com mudanças localizadas, definições de processos críticos e seus projetos de melhoria, procurando propiciar aos seres humanos das organizações públicas o mínimo indispensável para que eles operem com relativa facilidade e satisfação - ou seja, boas condições de trabalho, ambiente franco e honesto, o mínimo indispensável de recursos tecnológicos e financeiros para a execução de suas atividades e salários que minimamente garantam a sobrevivência das pessoas e de suas famílias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, já não nos resta nenhuma dúvida que o modelo de gestão pela qualidade total está longe, hoje, de ser um fator diferencial de competitividade. Pelo contrário, representa uma condição essencial de sobrevivência das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Uma organização de qualidade, que promove a melhoria contínua de seus processos e busca a excelência, garante a consecução de sua visão estratégica, garante sua longevidade e passa para a sociedade em geral, uma imagem de respeitabilidade, de seriedade e de comprometimento total com os seus clientes. Sendo assim, apesar das dificuldades de implantação deste modelo, já consideradas, só nos resta esperar que os Serviços de Informação não renunciem ao seu dever e ao seu direito de operar nos mais altos padrões de qualidade, oferecendo aos seus clientes a constante superação de suas necessidades e expectativas.

REFERÊNCIAS

AGUAYO, R. D. *Deming o americano que ensinou qualidade total aos japoneses*. São Paulo: Record, 1993.

ALBRECHT, K. *A revolução dos serviços*: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994a.

__________. *Serviços internos*: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio. São Paulo: Pioneira, 1994b.

AIDAR, M. M. *Qualidade humana*: as pessoas em primeiro lugar. São Paulo: Maltese, 1994.

BELASCO, J. A. *Ensinando os elefantes a dançar*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

______; STAYER, R. C. *O vôo do búfalo*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

BYHAM, W. C.; COX, J. *Zapp*!: o poder da energização. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BROPHY, P.; COULLING, K. *Quality management for information and library managers*. Aldershot: Aslib Gower, 1996.

CARR, D. K.; LITTMAN, I. D. *Excelência nos serviços públicos*: gerência da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CASTRO, A. P. de. *Qualidade e energização do patrimônio humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CASTRO, A. P. *Zapp*!: em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

CUNDARI, L.; STUTZ, K. Enhancing library services: an exploration in meeting customer needs through total quality management. *Special Libraries*, v. 86, n. 3, p. 188-194, 1995.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMING, W. E. *Qualidade*: a revolução na administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

HERNON, P.; ALTMAN, E. *Service quality in academic libraries*. Norwood: Ablex, 1995.

JOHANNSEN, C. G. Strategic issues in quality management: 2. survey analysis. *Journal of Information Science*, v. 22, n. 4, p. 231-235, 1996.

KINNELL, M. Quality management and library and information services. *IFLA Journal*, v. 21, n. 4, p. 265-273, 1995.

LONGO, R. M. J. Gestão da qualidade: a construção de um novo estado precisa da sociedade. *Rumos para o Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, 1996a.

______. *Gestão da qualidade*: evolução histórica, conceitos básico e aplicação na educação. Brasília: IPEA, 1996b. (Texto para Discussão, 397).

MÖLLER, C. *Employeeship*: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

______. *O lado humano da qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

PETERS, T.; AUSTIN, N. *A passion for excellence*: the leadership difference. London: Harper-Collins, 1994.

SAINT CLAIR, G. *Total quality management in information services.* London: Bowker Saur, 1996.

SENGE, P. *A quinta disciplina.* 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

THAPISA, A. P. N.; GAMINI, V. Perceptions of quality service at the University of Botswana Library: what Nova says. *Library Management*, v. 20, n. 7, p. 373-383, 1999.

TRACY, D. *10 passos para o empowerment.* Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VALLS, V. M.; VERGUEIRO, W. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão de literatura. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 3, n. 1, p. 47-59, jan./jun. 1998.

VERGUEIRO, W. *Qualidade em serviços de informação.* São Paulo: Arte e Cultura, 2001.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. *Equipes Zapp!*: empowered teams. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WILSON, J. M. et al. *A liderança Zapp!* estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Artigo aceito para publicação em:
30 maio 2003